

M&Aを成功させるには?

■相談者の会社プロフィール
設立10年目のアパレルの卸売業。
ここ数年は成長期であり、
売上は順調に増加。



質問
M&Aの方法や
注意点について
ご教示ください。

先般、商品の仕入れ先であるアパレル製造業を営む社長から「後継者がおらず、うちの事業を引き継ぐことを検討してもらえないか」と打診がありました。

今後、当社は成長を加速させるため、卸の専業から脱却し、自社で商品企画・製造・販売まで手がける製造小売業(SPA)を目指したいと考えています。そのため、製造部門はノドから手が出るほど欲しいところです。

今回の話を前向きに検討したいのですが、事業を引き継ぐ方法や注意点についてご教示ください。

M&A

M&Aとは「時間を買う」こと。
そして、シナジーによって
成長が加速する



事業を引き継ぐ2つの手法

事業を引き継ぐ代表的な手法に株式譲渡と事業譲渡があります。
株式譲渡とは、会社の経営権としての株式を売却して、いわば会社それ自体を包括的に譲渡すること。意味します。引継ぐ側は、不要な事業や簿外負債等のリスクも基本的に引継ぎます。また、オーナーによる会社の負債の個人保証について保証の切換えを行うのが通常です。

他方、事業譲渡とは、「事業を一体として構成する財産や契約関係の全部又は一部を他の会社に譲渡すること」をいいます。譲渡契約上で対象を限定すれば、簿外負債等のリスクを減らすことができます。しかし一方で、個々の財産や契約関係の個別的な移転のためのプロセスが必要となります。その他、他の手法の是非や税務・会計上の観点も含め、専門家に相談して事業価値を毀損させない手法を検討すべきでしょう。

企業評価のポイント

次に、引継ぐときの対価(株価、事業価値)の問題があります。企業評価には、キャッシュフローや類似会社、純資産等を参考に算定する方法があります。どの方法を採用するかは自由です。極論すれば相対取引です。双方が納得すればそれで確定します。しかし金銭のやり取りは、そ

事業特性の把握

またアパレル産業は流通構造が複雑です。そのため業務・生産フローを把握する必要があります。メーカーといっても生産工場が中国にあるケース、外部工場へ委託しているケース、単なる下請け、製品企画(人材)に強みがあるなど、その形態・特徴は様々です。対象企業の概要をきちんと把握することです。ひいてはそれがシナジーの検証につながります。

引継いでから「知らなかった。こんなはずではなかった」とならないよう、シナジーがないと判断した場合は、無理をせずに、断る勇気も必要でしょう。

辻松 律男(つじまつりつお)

アクタスアドバイザー株式会社 パートナー

アクタスマネジメントサービス株式会社
アクタス税理士法人

創業/1989年 社員数/136名 業務内容/税務会計、国際税務、相続税、事業承継、企業再生、企業再編、証券化・流動化、経営指導、経理代行、人事労務コンサルティング、システムコンサルティング URL/http://www.actus.co.jp/ TEL/03-3224-8888 Mail/info@actus.co.jp

スプリング法律事務所

設立/1989年 弁護士数/14名 業務内容/企業創出・企業提携・企業再編および企業コンプライアンスに関する法律業務、証券投資および不動産投資スキームの構築に関する法律業務、訴訟業務等 URL/http://spring-partners.com/ TEL/03-3352-8500 Mail/spring-partners@advicelinklaw.gr.jp

税務 デューデリジェンスを行い 慎重に検討を!

デューデリジェンスの調査項目

会社を買取るにあたり、会計の観点から考慮すべきことは、買取る会社の財務内容を精査し、買取価値を適正に評価することです。買取る会社を監査する手続きをデューデリジェンス(DD)といいます。過去の財務内容を精査する「財務DD」とともに、将来のビジネスを分析する「事業DD」も重要な手続きです。



きめ細かなDDを行うことにより、引継ぐ事業の問題点やリスクが認識できるとともに、引継ぎ後のマネジメントのあり方についても写真が描けるようになりまます。そして、DDの結果、想定外のリスクが発見された場合、引継ぐときの対価を引き下げるなどの交渉をすることになります。リスクがあまりにも大きい場合には、断念せざるを得ないケースもあり、撤退する勇気を持つことも時として必要になります。

従業員の誤解や反対を防ぐ

なお、会社を買取という大きな事案については、従業員の間であらぬ誤解や不安が生じ、反対する動きが出ないとも限りません。こうしたリスクを最小にするため、開示は極力あつとすることが基本となります。最終契約に至る前までは、ごく一部の者にしか知らされないため、DDの業務自体も極秘のうちに進められます。本社から離れた別棟など売り手企業の従業員が目につかない場所で行う配慮が必要となるのです。

加藤 幸人(かとう ゆきひと)

アクタスマネジメントサービス株式会社 代表取締役
アクタス税理士法人 税理士

法務 法的リスクの軽減のために事前調査と 適切な契約プロセスを!

M&Aに際しての法的調査

まず、事業を引き継ぐ際の法的調査(法務デューデリジェンス調査)についてご説明します。どこまできちんと法律に即した会社の経営を行うか、またそれを超えてどこまで法的リスクに事前に対処しておくかは、経営者の個性や会社の歴史によって大きく異なり、外部から簡単にはわかりません。

例えば、譲渡される株式が過去の経緯も踏まえて本当にその経営者の所有なのかをはじめ、残業代の不払等の労働関係のリスク、重要な契約で支配株主や経営者の交代が契約解除原因とされているか、工場等の会社の重要な資産の権利関係、取引先・近隣等との紛争の有無やその原因、その会社がブランドを持つていれば商標権、特殊な技術を用いていれば特許権等の知的財産権の保有状況と第三者の権利の侵害可能性など、会社経営それ自体とその承継には様々な法的事項が伴います。また、オーナー経営者の交代を契機として、このような法的な問題が噴出してくることも少なくありません。会社の内部資料を見せてもらい、専門家のチェックを経ることが極めて望ましいといえます。

M&Aの際の契約プロセス

次に、以上の観点を踏まえた契約プロセスについて述べます。第一段階として、秘密保持契約を締結して、会社の内部資料をきちんと見せてもらえる状況を整えましょう。これには2つの



目的があります。ひとつは案件開始時に決算書等による会社の財務内容のおおまかな確認をするため。もうひとつは、さらにその後の事業・財務内容の詳細な調査や法的調査のためです。また、第二段階として、譲渡代金の目安、全体的なスケジュール、独占交渉権、各種調査への協力の約束等を定めた基本合意書を途中で締結することが望ましい場合もあります。そして最後の段階として、最終的な譲渡契約です。ここでは、各種調査の結果を踏まえて、譲渡代金と譲渡手法を最終決定するとともに、リスクを未然に防止し、何かあった場合にもリスクを軽減するための様々な契約条項を設けていくこととなります。

ある会社の事業を承継することは、ビジネスを飛躍的に拡大するチャンスであるとともに、他人が作り出したリスクを背負うことでもあります。そのため、以上のように、そのリスクの内容を見抜き、それを軽減させるための措置を講じることが重要となってくるのです。

小野 頭(おの あきら)

スプリング法律事務所 パートナー 弁護士

中堅・ベンチャー企業に贈る

M&A成功セミナー

経営者のための成功するM&A

無料
先着30名

激動する経済のなか、中堅・ベンチャー企業にとってもM&Aという選択肢は軽視できません。M&Aに関する全般的な流れ(ステップ)から、M&A実務のポイントや注意点など、事例を交えながらお話しします。

講師 アクタスアドバイザー株式会社
M&A担当パートナー 辻松 律男
スプリング法律事務所
パートナー弁護士 小野 頭

会場 アクタスセミナールーム
〒107-0052 東京都港区赤坂3-2-6
赤坂中央ビル7F

応募方法 セミナーの参加希望者は、ホームページよりお申し込みください。http://www.actus.co.jp/【セミナーに関するお問い合わせ】
Tel: 0120-459-480
Mail: seminar@actus.co.jp

日時 2009年10月8日(木)
16:00~18:00 セミナー
18:00~19:30 参加者交流会
※ビールを片手に名刺交換をお願いします。

- 組織内におけるか?
- 営業・集客活動はどのように行われているか?
- 権限と責任はどこにあるのか?
- 施設・設備の状況、稼働状況はどうか?
- 市場競争力はどうか変化していくか?

【事業DD】

○業務オペレーションはきちんと行われているか?

○将来の収益見通しは合理的か?

○財務の安全性、効率性は問題はないか?

○会計処理が正しく行われているか?

○貸借対照表における資産は実在しているか?

○簿外負債はないか?

○将来の収益見通しは合理的か?

○財務の安全性、効率性は問題はないか?

○会計処理が正しく行われているか?

○貸借対照表における資産は実在しているか?

○簿外負債はないか?

○将来の収益見通しは合理的か?

○財務の安全性、効率性は問題はないか?